

CASO PARA ANÁLISE – W. L. Gore & Associates, Inc.: Entrando em 1998*

"Ganhar dinheiro e se divertir". W. L. Gore

O PRIMEIRO DIA NO EMPREGO

Cheio de determinação, Jack Dougherty, que acabava de receber o título de mestre em administração de empresas da Faculdade de William and Mary, apresentou-se para o seu primeiro dia de trabalho na W. L. Gore & Associates em 26 de julho de 1976. Apresentou-se a Bill Gore, trocou com este um firme aperto de mão, olhou-o nos olhos e disse que estava pronto para qualquer coisa.

Jack não estava pronto, porém, para o que aconteceu em seguida. Gore replicou: "Isto é ótimo, Jack, ótimo. Por que você não olha por aí e descobre alguma coisa que você gostaria de fazer?". Três frustrantes semanas depois, ele descobriu essa alguma coisa: trocando seu terno azul escuro por jeans, ele alimentou uma máquina que transformava a fibra no tecido GORE-TEX® patenteado pela empresa.¹ Em 1982, Jack havia se tornado responsável por toda a propaganda e marketing do grupo têxtil. Esta história faz parte do folclore da W. L. Gore & Associates.

Hoje o processo se encontra mais estruturado. Seja qual for o cargo para o qual são contratados, os novos Associados² empreendem uma jornada pela empresa antes de se encaixarem em seus devidos postos de trabalho. Um novo Associado de vendas na divisão de tecidos pode passar seis semanas rodando entre diferentes áreas antes de começar a se dedicar a vendas e marketing. Entre outras coisas que o recém-chegado aprende, está o modo como o tecido GORE-TEX é feito, o que ele pode e não pode fazer, como a Gore lida com reclamações dos clientes e como ela toma suas decisões de investimento.

Anita McBride relatou da seguinte maneira sua experiência inicial na W. L. Gore & Associates: "Antes de vir para a Gore, eu havia trabalhado para uma organização estruturada. Eu cheguei aqui e durante o primeiro mês a empresa estava razoavelmente estruturada porque eu estava passando por treinamento ouvindo 'é isto o que fazemos e é assim que é a Gore e essa coisa toda'. Fui para Flagstaff para esse

treinamento. Após um mês vim para Phoenix e meu chefe disse: 'Bem, este é o seu escritório; é um escritório maravilhoso', e 'Aqui está sua mesa' e foi embora. E eu pensei: 'E agora, o que eu faço?'. Ora, eu estava esperando um memorando ou algo parecido, ou uma descrição do cargo. Finalmente, depois de mais um mês, eu estava tão frustrada que pensei: 'Onde é que eu vim parar?'. Por isso, fui até o meu chefe e disse: 'Que diabo você deseja de mim? Eu preciso de alguma coisa de você'. E ele disse: 'Se você não sabe o que deve fazer, examine suas motivações e oportunidades'."

ANTECEDENTES DA EMPRESA

A W. L. Gore & Associates foi formada pelo falecido Wilbert L. Gore e sua esposa em 1958. A idéia da empresa brotou de suas experiências pessoais, organizacionais e técnicas na E. I. DuPont de Nemours e, em particular, de sua descoberta de um composto químico com propriedades singulares. O composto, agora amplamente conhecido como GORE-TEX, catapultou a W. L. Gore & Associates para uma alta classificação na lista da revista *Forbes* das 500 maiores empresas particulares de 1998 nos Estados Unidos, com receitas estimadas em mais de US\$ 1,1 bilhão. A avançada cultura e práticas de administração de pessoal da empresa levaram a W. L. Gore a ser classificada em um artigo de janeiro de 1998 naquela revista como a sétima melhor empresa para se trabalhar nos Estados Unidos.

Wilbert Gore nasceu em Meridian, Idaho, próximo a Boise, em 1912. Com a idade de seis anos, segundo o próprio relato, era ávido excursionista na serra de Wasatch em Utah. Nasquelas montanhas, em um acampamento religioso, conheceu Genevieve, sua futura esposa. Em 1935, eles se casaram – em seu modo de ver, uma sociedade. Ele faria o café da manhã e Vieve, como todos a chamavam, faria o almoço. A sociedade durou a vida inteira.

Ele obteve título de bacharel em engenharia química em 1933 e de mestre em físico-química em 1935, ambos pela Universidade de Utah. Iniciou sua

1 GORE-TEX é marca registrada da W. L. Gore & Associates.

2 Neste caso, é empregada a palavra "Associado" e com letra maiúscula porque, na literatura da W. L. Gore & Associates, ela é sempre preferida em lugar de funcionários e é grafada em letra maiúscula. De fato, os autores do caso foram informados de que a Gore "jamais teve 'empregados' – sempre 'Associados'".

Preparado por Frank Shipper, Departamento de Administração e Marketing, Escola de Administração Franklin P. Perdue, Universidade Estadual de Salisbury, e por Charles C. Manz, professor da cadeira Nirenberg de Liderança Empresarial, Escola de Administração, Universidade de Massachusetts. Utilizado com permissão.

carreira profissional na American Smelting and Refining em 1936. Mudou-se para a Remington Arms Company em 1941 e depois para a E. I. DuPont de Nemours em 1945. Ocupou cargos de supervisor de pesquisa e chefe de pesquisa operacional. Na DuPont, trabalhou em uma equipe para desenvolver aplicações para o politetrafluoroetileno, conhecido como PTFE na comunidade acadêmica e conhecido como "Teflon" pelos consumidores da DuPont. (Os consumidores o conhecem por outros nomes de outras empresas.) Nesta equipe, Wilbert Gore, por todos chamado de Bill, possuía um sentido de exaltado compromisso, realização pessoal e autonomia. Ele acompanhava o desenvolvimento dos computadores e transístores e achava que o PTFE possuía as características ideais de isolamento para ser utilizado em tais equipamentos.

Tentou diversas maneiras de produzir uma cinta revestida de PTFE sem obter sucesso. Um lampejo ocorreu no laboratório do porão de sua casa enquanto ele estava explicando o problema a seu filho Bob, de 19 anos. O jovem Gore viu uma fita isolante de PTFE feita pela 3M e perguntou a seu pai: "Por que o senhor não experimenta esta fita?". Bill então explicou que todo mundo sabia que não se pode colar PTFE nele mesmo. Bob foi dormir.

Bill Gore ficou em seu laboratório e continuou a tentar o que todos sabiam que não funcionaria. Por volta de 4h da manhã, ele acordou seu filho, agitando um pequeno pedaço de cabo e dizendo, entusiasmado: "Funciona, funciona!". Na noite seguinte, pai e filho voltaram ao laboratório do porão para produzir cinta revestida de PTFE. Considerando que o lampejo da ideia viera de Bob, a patente para o cabo foi emitida no nome de Bob.

Durante os quatro meses seguintes, Bill Gore tentou convencer a DuPont a fabricar um novo produto – a cinta revestida com PTFE. A esta altura de sua carreira, Bill Gore conhecia alguns dos que tomavam as decisões na DuPont. Após conversar com vários deles, passou a perceber que a DuPont desejava continuar a ser fornecedor de matérias-primas e não um fabricante.

Bill e sua mulher, Vieve, começaram a discutir a possibilidade de iniciar seu próprio negócio de fios e cabos revestidos. No dia 1º de janeiro de 1958, aniversário de seu casamento, fundaram a W. L. Gore & Associates. O porão de sua casa funcionou como suas primeiras instalações. Após terminar o jantar daquela noite, Vieve se virou para o marido com quem se casara havia 23 anos e disse: "Bem, vamos lavar os pratos, descer e começar a trabalhar".

Bill Gore estava com 45 anos e cinco filhos para criar quando saiu da DuPont. Pôs de lado uma carreira de 17 anos e um salário bom e seguro. Para financiar seus primeiros dois anos do negócio, ele e Vieve hipotecaram a casa e retiraram US\$ 4.000 da poupança. Todos os seus amigos lhes disseram que não fizessem aquilo.

Os primeiros anos foram difíceis. Em lugar de salário, parte dos funcionários aceitou receber casa e comida na casa dos Gores. A certa altura 11 Associados estavam residindo e trabalhando sob o mesmo teto. Certa tarde, enquanto peneirava pó de PTFE, Vieve recebeu um telefonema do departamento de água do município de Denver. O interlocutor sugeria que estava interessado na cinta, mas desejava fazer algumas perguntas técnicas. Bill estava fora resolvendo alguns assuntos. O interessado pediu para falar com o gerente de produto. Vieve explicou que ele estava fora naquele momento. Em seguida, ele perguntou pelo gerente de vendas e, finalmente, pelo presidente. Vieve explicou que eles também estavam fora. O sujeito ficou indignado e esbravejou: "Afinal, que tipo de empresa é esta?" Com um pouco de diplomacia, os Gores acabaram conseguindo garantir um pedido no valor de US\$ 100.000. Este pedido colocou a empresa em uma base lucrativa e ela começou a decolar.

A W. L. Gore & Associates continuou a crescer e desenvolver novos produtos, basicamente derivados do PTFE. Seu produto mais conhecido passou a ser o tecido GORE-TEX. Em 1986, Bill Gore morreu enquanto fazia uma caminhada nas montanhas de Wind River do Wyoming. Na época, era presidente do conselho de diretores. Seu filho Bob continuou a ocupar o cargo de presidente. Vieve continuou como a outra única diretora, secretária-tesoureira.

OS PRODUTOS DA EMPRESA

Em 1998, a W. L. Gore & Associates possuía uma linha razoavelmente extensa de produtos *high-tech* que eram utilizados em diversas aplicações, entre as quais, eletrônica, impermeabilização, filtragem industrial, vedações hidráulicas industriais e revestimentos.

Produtos Eletrônicos e Fiação Elétrica

Os produtos eletrônicos Gore são encontrados em locais onde produtos convencionais não funcionam – em ônibus espaciais, por exemplo, onde os conjuntos de fios e cabos Gore resistem ao calor da ignição e ao frio do espaço. Além disso, têm sido encontrados em computadores rápidos, transmitindo

sinais a uma velocidade de até 93% da velocidade da luz. Os cabos Gore foram até para o subsolo, em operações de sondagem petrolífera, e para o fundo do mar, em submarinos que necessitam de equipamento de sinalização por microonda e cabos à prova de falhas que podem resistir a altas pressões. A divisão de produtos eletrônicos Gore é conhecida por sua capacidade de antecipar as necessidades futuras dos clientes com produtos inovadores. Esses produtos têm sido bem recebidos na indústria por sua capacidade de resistir sob condições adversas. A Gore se tornou, segundo Sally Gore, líder em Recursos Humanos e Comunicações, "... uma das maiores fabricantes mundiais de cabo para ultra-som; isto porque a transmissão de sinais dos cabos eletrônicos da Gore é muitíssimo acurada e o cabo é muito fino e extremamente flexível, sem perder quase nunca esta flexibilidade. Isto o torna ideal para coisas como ultra-som e muitas aplicações eletrônicas na medicina".

Produtos Médicos

A divisão de produtos médicos começou nas rampas de esqui do Colorado. Bill estava esquiando com um amigo, o dr. Ben Eiseman do Hospital Geral de Denver. Como Bill Gore relatou, "tínhamos acabado de começar um passeio quando, distraidamente, retirei uma pequena seção tubular de GORE-TEX do meu bolso e olhei para aquilo. 'Que negócio é este?', perguntou Ben. Então eu lhe falei sobre as propriedades do material. 'Parece ótimo', disse ele. 'Para que você usa isto?' 'Não faço a menor idéia', respondi. 'Então, me dá ele aqui', disse ele, 'e eu vou experimentá-lo em um transplante vascular em um porco'. Duas semanas depois, ele me ligou. Ben estava muito animado. 'Bill', disse ele, 'eu coloquei isto em um porco e funciona. O que eu faço agora?' Eu disse a ele que se reunisse com Pete Cooper em nossa unidade de Flagstaff, e eles que descobrissem". Pouco depois, centenas de milhares de pessoas no mundo estavam andando por aí com transplantes vasculares de GORE-TEX.

O PTFE expandido do GORE-TEX mostrou-se um substituto ideal para o tecido humano em muitas situações. Em pacientes com doenças cardiovasculares, a porção afetada das artérias tem sido substituída por tubos de PTFE expandido – estruturas resistentes, biocompatíveis e capazes de transportar sangue sob a pressão arterial. A Gore ocupa uma sólida posição nesse segmento de produtos. Outros produtos médicos Gore incluem esparadrapos que permitem literalmente emendar corações partidos, fechando furos, e suturas que possibilitam a ligação

dos tecidos e oferecem ao cirurgião uma manipulação de tipo seda associada a extrema resistência. Em 1985, a W. L. Gore & Associates conquistou o prêmio britânico Príncipe Philip para polímeros a serviço da humanidade. O prêmio reconhecia particularmente os feitos salvadores de vidas da equipe de produtos médicos da Gore.

Dois produtos recentemente desenvolvidos por essa divisão são um novo material aderente, que se destina a incorporar rapidamente mais tecido em implantes, e o Sistema de Cabo GORE™³ RideOn®³ para bicicletas. De acordo com Amy LeGere, da divisão médica, "todos os maiores ciclistas profissionais do mundo o estão usando. Foi lançado há cerca de um ano e já se tornou padrão da indústria". O produto alcançou um fluxo de caixa positivo logo depois de seu lançamento. Alguns Associados, que também eram entusiastas de esportes ao ar livre, desenvolveram o produto e perceberam que a Gore podia fabricar um grande cabo para bicicleta que produziria 70% menos atrito e não necessitava de nenhuma lubrificação. Os Associados sustentam que o desenvolvimento, produção e marketing lucrativos de tais produtos de nicho especializado são possíveis graças à ausência da burocracia e suas respectivas despesas gerais, envolvimento dos Associados e o uso de defensores de produtos.

Produtos Industriais

A produção da divisão de produtos industriais inclui selantes, dispositivos filtrantes, cartuchos, tecidos e revestimentos. Os produtos para filtragem industrial, como os filtros GORE-TEX, têm reduzido a poluição do ar e recuperado materiais sólidos de gases e líquidos de modo mais completo que os produtos alternativos – e isso de maneira econômica. No futuro, esses produtos poderão tornar as instalações que queimam carvão inteiramente livres de fumaça, contribuindo para um ambiente mais limpo. As aplicações especializadas e cruciais desses produtos, juntamente com a reputação de qualidade da Gore, têm produzido forte influência sobre clientes industriais.

Essa divisão desenvolveu um tipo exclusivo de selante – uma tira flexível de PTFE poroso – que pode ser aplicada como junta de vedação sobre as mais complexas formas, selando-as para evitar vazamento de produtos químicos corrosivos, mesmo sob condições extremas de temperatura e pressão. Válvulas de escape de vapores envolvidas em

3 GORE RideOn é marca registrada da W.L. Gore & Associates.

GORE-TEX têm sido vendidas com garantia permanente, desde que sejam utilizadas corretamente. Além disso, a divisão lançou o primeiro produto Gore ao consumidor – o GLIDE®⁴ – um fio dental. “Esse foi um produto sobre o qual as pessoas ficaram sabendo por algum tempo e tentaram convencer os líderes do setor a promover o produto, mas estes não o adotaram muito bem. Então, basicamente quase por instinto, Gore resolveu: ‘Tudo bem, eles não estão fazendo direito. Vamos fazer nós mesmos’. Tínhamos um defensor, John Spencer, que pegou o material e o levou em frente pelos consultórios dentários e ele simplesmente entrou em órbita. Havia muito mais gente na equipe mas bastou apenas um defensor que se concentrou no produto e o lançou. Diziam a ele: ‘Não pode ser feito’, ‘Jamais irá funcionar’, e eu imagino que isso era tudo o que ele precisava. O produto foi feito e funcionou”, disse Ray Wnenchak, da divisão de produtos industriais. Amy LeGere acrescentou: “O defensor trabalhou em estreita ligação com o pessoal da divisão médica para compreender o mercado, em termos de exigências e rótulos, de sorte que quando o produto saísse para o mercado, seria consistente com nossos produtos médicos. E é nesse ponto, quando atravessamos as divisões, que sabemos com quem trabalhar e com quem somar esforços de forma que o resultado final aproveite as vantagens de todas as nossas diferentes equipes”. A partir de 1998, a GLIDE passou a capturar uma parcela importante do mercado de fio dental e o aroma de menta é a variedade mais vendida no mercado americano em termos de volume em dólares.

Produtos Têxteis

A divisão de tecidos da Gore tem fornecido lâminas para fabricantes de trajes especiais, roupas para prática de esqui, trajes para corredores, calçados, luvas e vestuário para caça e pesca. Bombeiros e pilotos da marinha americana, bem como atletas olímpicos, vestem roupas feitas com tecido GORE-TEX. A Marinha dos Estados Unidos adotou um sistema completo de vestuário desenvolvido em torno do componente têxtil GORE-TEX. Funcionários de instalações *high-tech* também vestem roupas à base de GORE-TEX.

A película GORE-TEX possui 9 bilhões de poros espalhados aleatoriamente por polegada quadrada e é leve como uma pluma. Cada poro é 700 vezes maior do que uma molécula de vapor d’água,

embora milhares de vezes menor do que uma gota d’água. Vento e chuva não conseguem penetrar os poros, mas a transpiração pode escapar.

Em decorrência disso, os tecidos revestidos com a película GORE-TEX são à prova d’água, à prova de vento e respiráveis. O tecido laminado proporciona proteção contra os elementos para uma diversidade de produtos – desde equipamentos de sobrevivência até capas de chuva da alta moda. Outros fabricantes, entre os quais a 3M, a Burlington Industries, a Akzo Nobel Fibers e a DuPont, têm lançado produtos para competir com os tecidos GORE-TEX. Anteriormente, a competição mais dura vinha de empresas que violavam as patentes do GORE-TEX. Gore conseguiu processá-las na Justiça. Em 1993, a patente básica sobre o processo para fabricação expirou. No entanto, conforme explicou Sally Gore, “... o que acontece é que se obtém uma patente inicial de processo e, depois, quando se começa a criar coisas com este processo, obtêm-se patentes adicionais. Temos patentes, por exemplo, protegendo nosso implante vascular, diferentes patentes para proteger os remendos GORE-TEX e ainda outras protegendo os selantes industriais e materiais filtrantes GORE-TEX. Um de nossos advogados de patentes fez uma palestra recentemente, um ano atrás mais ou menos, quando a patente expirou e muita gente dizia: ‘Minha nossa, vamos ter problemas!’. Teríamos problemas se não tivéssemos nenhuma patente. Nosso advogado mostrou a imagem de um enorme guarda-chuva, uma espécie de pára-quedas, tendo a Gore embaixo dele. Em seguida, nos mostrou muitos pequenos guarda-chuvas espalhados por todo o céu. Ou seja, você protege certos mercados e áreas de nicho, mas, na verdade, a competição aumenta quando nossas patentes iniciais expiram”. A Gore, entretanto, continuou a deter uma posição dominante no agitado mercado de roupas.

Para atender às necessidades de clientes muito diversificados, a Gore lançou uma família de tecidos nos anos de 1990 (Quadro 13.2). O lançamento suscitou novos desafios. De acordo com Bob Winterling, “... fizemos um trabalho tão bom com a marca GORE-TEX que chegamos efetivamente a nos prejudicar em diversos sentidos. Com isto eu quero dizer que tem sido muito difícil para nós apresentar outras marcas novas, porque muita gente nem sequer conhecia a Gore. Nós somos a empresa do GORE-TEX. Uma coisa que resolvemos mudar na Gore, quatro ou cinco anos atrás, foi que, em vez de ser a empresa do GORE-TEX, queríamos passar a ser a empresa Gore e que sob o disfarce da empresa Gore tivéssemos um guarda-chuva de produtos que deixasse

4 GLIDE é marca registrada da W. L. Gore & Associates.

QUADRO 13.2 A Família de Tecidos da Gore.

Nome de Marca	Atividade/Condições	Respirabilidade	Proteção contra Água	Proteção contra Vento
GORE-TEX®	chuva, neve, frio, vento	muito respirável	à prova d'água	à prova de vento
Tecnologia Immersion™	para pesca e esportes de remo	muito respirável	à prova d'água	à prova de vento
Tecnologia oceânica	para navegação em alto mar ou costeira	muito respirável	à prova d'água	à prova de vento
Windstopper®	frescas/frias, vento	muito respirável	sem resistência à água	à prova de vento
Gore Dryloft™	frias, vento, precipitação leve	extremamente respirável	resistente à água	à prova de vento
Activent™	frescas/frias, vento, precipitação leve	extremamente respirável	resistente à água	à prova de vento

de ser a grande empresa Gore. Assim, isso foi uma guinada na forma como posicionávamos o GORE-TEX. Hoje o GORE-TEX está mais forte do que jamais esteve, mas agora nos aventuramos em coisas como o tecido WindStopper®,⁵ que se sai muito bem no mercado do golfe. Ele poderia ser um suéter ou uma peça de lã grossa ou mesmo uma camisa de malha com o WindStopper por trás dela ou mais perto da pele e o que ele faz é barrar o vento. Ele não é à prova d'água, é resistente à água. O que tentamos fazer foi posicionar o nome Gore e sob ele todos os excelentes produtos da empresa”.

A ABORDAGEM ORGANIZACIONAL E ESTRUTURAL DA W. L. GORE & ASSOCIATES

A W. L. Gore & Associates jamais teve títulos, hierarquia ou qualquer das estruturas convencionais associadas a empresas de seu porte. Os títulos de presidente e secretário-tesoureiro continuam a ser usados apenas porque são exigidos pela legislação sobre sociedades anônimas. Além disso, a Gore nunca teve uma missão como empresa ou declaração de código de ética, nem exigiu ou proibiu alguma vez que as unidades empresariais desenvolvessem essas declarações para si mesmas. Dessa forma, os Associados de certas unidades empresariais que sentiam necessidade dessas declarações as desenvolveram por conta própria. Quando indagado sobre a questão, um Associado declarou: “A convicção da empresa é que (1) seus quatro princípios operacionais básicos abrangem práticas éticas

exigidas de pessoas que estão no ramo; (2) ela não tolerará práticas ilegais”. O estilo de administração da Gore tem sido chamado de inadministração. A organização foi orientada pelas experiências de Bill nas equipes da DuPont e evoluiu conforme as necessidades.

Em 1965, por exemplo, a W. L. Gore & Associates era uma empresa próspera com uma instalação na Paper Mill Road em Newark, Delaware. Certa manhã de um domingo de verão, Bill Gore estava dando seu habitual passeio pela fábrica. Subitamente ele percebeu que não conhecia todos os que ali trabalhavam. A equipe se tornara grande demais. Em consequência, ele estabeleceu a prática de limitar o tamanho da fábrica a quase 200 Associados. Assim nasceu a política de expansão de “Crescer permanecendo pequeno”. O objetivo de manter pequenas unidades era acentuar o clima de estreita união e incentivar a comunicação entre os Associados em cada instalação.

No início de 1998, a W. L. Gore & Associates era constituída de mais de 45 unidades no mundo inteiro com aproximadamente 7 mil Associados. Em certos casos, as fábricas são agrupadas no mesmo estabelecimento (como em Flagstaff, Arizona, com dez unidades). No exterior, as instalações de fabricação estão situadas na Escócia, Alemanha e China, e a empresa possui duas *joint ventures* no Japão (Figura 13.10). Além disso, ela possui instalações de vendas em 15 outros países. A Gore fabrica produtos eletrônicos, médicos, industriais e têxteis. Além disso, tem numerosos escritórios de vendas no mundo inteiro, inclusive na Europa Oriental e na Rússia.

⁵ WindStopper é marca registrada da W. L. Gore & Associates.

FIGURA 13.10 Presença Internacional da W.L. Gore & Associates.



A ORGANIZAÇÃO RETICULAR

A W. L. Gore & Associates tem sido descrita não só como inadministrada, mas também como inestruturada. Bill Gore referia-se à estrutura como uma organização reticular (Figura 13.11). As características dessa estrutura são as seguintes:

1. Linhas diretas de comunicação – pessoa a pessoa – sem intermediários.
2. Nenhuma autoridade fixa ou designada.
3. Patronos e não chefes.
4. Liderança natural definida por seguidores.
5. Objetivos definidos por aqueles que devem “fazê-los acontecer”.
6. Tarefas e funções organizadas por meio de compromissos.

A estrutura dentro da retícula é complexa e evolui de interações interpessoais, compromisso pessoal com as responsabilidades conhecidas pelo grupo, liderança natural e disciplina imposta pelo grupo. Bill Gore certa vez explicou a estrutura da seguinte maneira: “Toda organização bem-sucedida possui um entrelaçamento subjacente. É onde as notícias se

propagam como o relâmpago, onde as pessoas podem circular pela organização para conseguir que as coisas sejam feitas”. Uma analogia poderia ser traçada com uma estrutura de equipes em constante cruzamento de áreas – o equivalente dos círculos de qualidade sempre em atividade. Quando um entrevistador intrigado disse a Bill que não estava conseguindo entender como funcionavam o planejamento e a contabilidade, Bill replicou com um sorriso maroto: “Eu também não. Você me pergunta como funciona? De todas as maneiras”.

A estrutura reticular não deixa de ter seus críticos. Como dizia Bill Gore, “de tempos em tempos me dizem que uma organização reticular não pode enfrentar bem uma crise porque leva tempo demais para chegar a um consenso quando não existem chefes. Mas isso não é verdade. De fato, uma retícula, pela própria natureza, funciona particularmente bem numa crise. Muitos esforços inúteis são evitados porque não há hierarquia gerencial rígida a ser convencida antes de se atacar um problema”.

A retícula já foi posta à prova em uma série de ocasiões. Em 1975, por exemplo, o dr. Charles